



جامعة محمد الخامس بالرباط
Université Mohammed V de Rabat



Guide pour le montage et la gestion de projets de recherche et de l'innovation.

Rajaa Cherkaoui El Moursli
Université Mohammed V
Académie Hassan des sciences et techniques

Rabat, 05 juin 2018



Pourquoi se lancer dans un projet de recherche ?

- Faire avancer sa recherche
- Etablir/renforcer des partenariats durables et des transferts technologiques fructueux,
- Benchmarking de sa recherche
- Acquérir une dimension et une visibilité
- Trouver des financements
- Renforcer son réseau au national ou/et à l'international



Le cycle de vie du projet

- Un projet peut se découper en plusieurs grandes phases:
 - Phase d'avant projet
 - Phase de montage
 - Phase de rédaction
 - Phase de soumission
- ne sauter aucune phase,.
- Le critère temps est primordial ➤ **savoir comment anticiper la publication des appels projets.**
- L'autre critère ➤ **un projet c'est un travail d'équipe**



De l'idée au projet déposé: Le processus de maturation

de l'idée à
l'avant projet

Quoi, pourquoi, pour qui,
avec qui, quand

Phase de
montage

Un appel, des défis, des
objectifs, des échéances, un
plan d'action, des partenaires

Phase de
rédaction

Excellence scientifique
Implémentation
Impact

Phase de
réélecture &
de soumission

Mise en forme
Résumé, Mots clés
Questions diverses

Rabat, 05 juin 2018



جامعة محمد الخامس بالرباط
Université Mohammed V de Rabat



Phase d'avant projet

Rabat, 05 juin 2018



Sommaire: Phase d'avant projet

- Veille & recherche d'information
- Passer de l'idée au projet
- Identifier & mobiliser les partenaires
- La fiche d'avant projet



Anticiper: la veille proactive

- Objectifs:
 - Identifier les appels à projets, dans son domaine,
 - Connaître les règles du jeu: participation, financement, critères d'éligibilité et de sélection
- Anticiper et gagner du temps:
 - Commencer à monter le projet avant la publication de l'appel



Les types d'appels à projets

- **Appels à une seule phase**

- Le cas le plus fréquent: soumettre en ligne un projet complet en réponse à un appel, à une date limite indiquée, selon un (template).

- **Appels en deux phases: (*pour quelques appels*)**

- **Phase 1:** Soumettre en ligne un avant projet (outline proposal), 15 pages maximum, selon un modèle.
 - ✓ L'avant projet est évalué en fonction de critères définis dans l'appel.
 - ✓ Dans le cas d'appels ouverts en continu, l'avant projet est évalué dès réception
- **Phase 2:** Si le projet passe avec succès la phase 1, il faut déposer *pour une date fixe le projet complet*.
 - ✓ Si votre projet ne passe pas la phase 1, vous en serez informé par écrit avec le résumé de l'évaluation de la phase 1



Trouver et inscrire un projet dans un appel à projet

- Lorsque le bon appel est identifié, il est nécessaire de lire attentivement l'ensemble des documents à disposition:
 - La partie du programme de travail qui concerne l'appel à proposition et le topic auxquels vous souhaitez répondre;
 - Les règles de participation;
 - Le texte de l'appel à proposition;
 - le document « annexes » qui rappelle un nombre important d'informations



Monter un consortium

- **Les partenaires**

- Vous allez vous engager pour un projet de plusieurs années, par conséquent le choix des partenaires s'avère très important.

- **Le coordinateur**

- Fait le lien entre tous les partenaires.
- En tant que responsable du projet, il négocie et signe les contrats.
- Avoir de bonnes qualités rédactionnelles et de négociation;
- avoir du temps et des ressources;
- être un bon manager
- Une expérience préalable en matière de projets



Consortium

- La construction du consortium doit se créer en fonction des objectifs du projet:
- Il doit être équilibré du point de vue:
 - Des **missions**: chaque partenaire doit se voir attribuer un rôle précis et leurs missions doivent être complémentaires.
 - de **leurs secteurs**: il peut s'agir d'académiques, de P.M.E., d'industries ou encore d'associations.
 - **géographique**: les membres du consortium doivent être également bien répartis géographiquement. Posez-vous également la question de la langue, qui ne doit pas devenir une barrière dans le travail.



Important !!!

- **Les partenaires doivent s'impliquer dans la phase de montage** puisque les activités vont y être définies et qu'ils devront ensuite y prendre part.
- Prendre l'avis des partenaires signifie:
 - les informer bien en avance de l'idée de projet, des objectifs, résultats attendus et des actions qui pourraient en découler,
 - afin de leur permettre de pouvoir réagir en amont lors de la rédaction de la proposition du projet, émettre des suggestions, formuler des propositions, se positionner sur telle ou telle activité.



FICHE D'AVANT PROJET

- Cette fiche doit constituer **une pré-proposition de 4-5 pages** contenant le squelette de votre proposition en indiquant le plus précisément possible:
 - **L'appel à proposition** auquel vous souhaitez répondre (programme, action clé ou type d'action)
 - **Les grands objectifs** de votre projet
 - Un premier découpage en lot d'activité (**work-packages**)
 - **Les livrables majeurs**
 - Les **responsabilités principales** des partenaires
 - Un **titre explicite** qui reflète bien le contenu de votre proposition
 - Un **acronyme** facilement mémorisable et si possible attrayant
 - Le **planning global** du projet proposé.



جامعة محمد الخامس بالرباط
Université Mohammed V de Rabat



Phase de montage de projet

Rabat, 05 juin 2018



MONTAGE DE PROJETS : APPROCHE PAR LE CADRE LOGIQUE

- La «**Gestion du Cycle de Projets (GCP)**», dite aussi «**Méthode du Cadre Logique**», est l'une des bonnes et nombreuses méthodes de planification des projets ciblés sur les objectifs à atteindre.
- C'est un processus analytique qui comprend **la phase d'analyse et la phase de planification.**



L'analyse et la planification du projet

- Étape 1: l'analyse du cadre général du projet
- Étape 2: l'analyse des parties prenantes
- Étape 3: l'analyse des problèmes
- Étape 4: l'analyse des objectifs
- Étape 5: l'analyse des stratégies
- Étape 6: la logique d'intervention
- Étape 7: la formulation des hypothèses
- Étape 8: la mesure de la réalisation des objectifs
- Étape 9: détermination des ressources et moyens



Étape 1: l'analyse du cadre général du projet

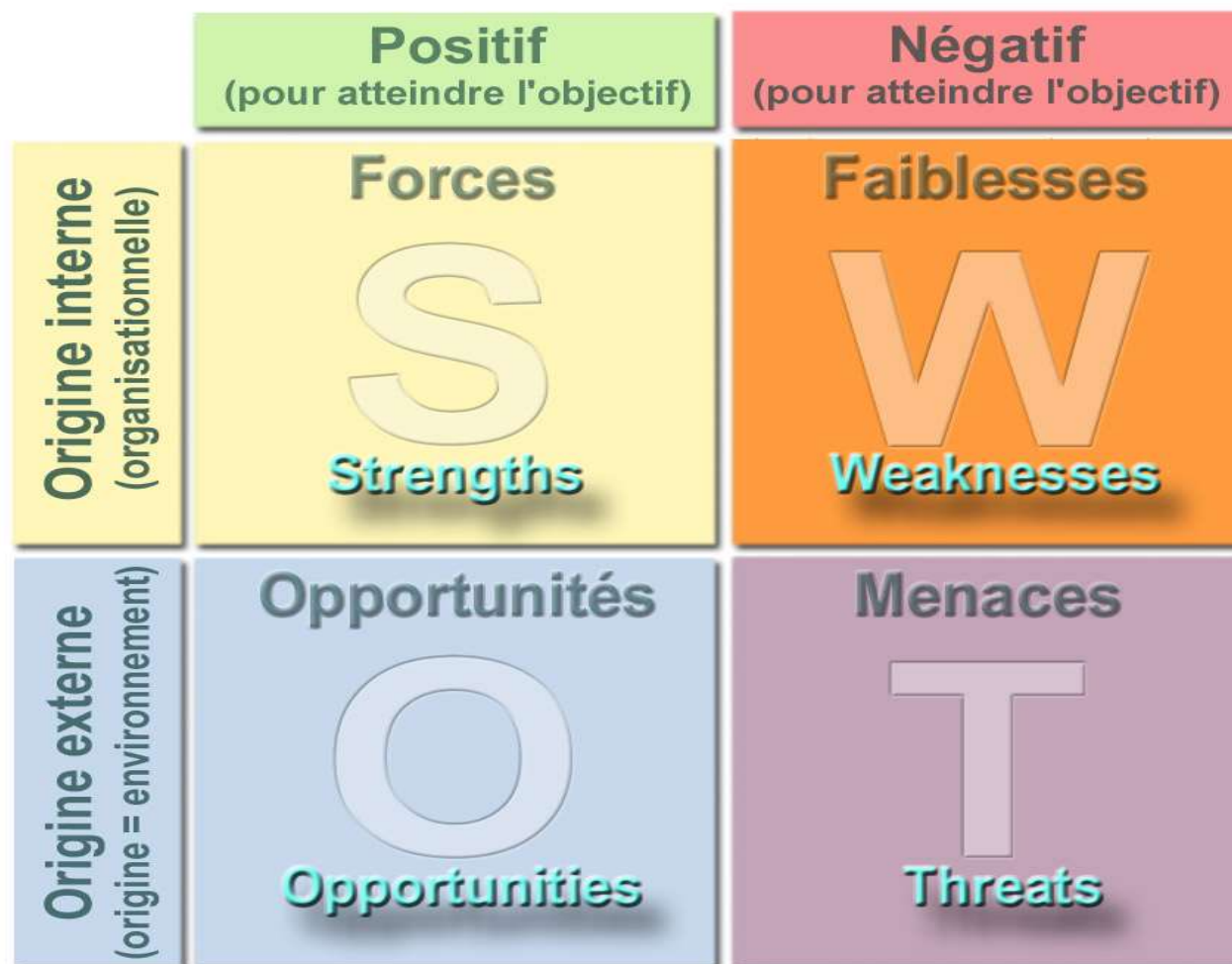
- Durant la phase préparatoire: identifier le cadre du projet **en précisant le contexte général** dans lesquels le projet va s'inscrire ainsi que ses **objectifs à long terme**,
- Une analyse plus détaillée du contexte
- Une analyse de **type SWOT**



جامعة محمد الخامس بالرباط
Université Mohammed V de Rabat

Etude des forces et des faiblesses
(d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc.)
opportunités et menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement

Analyse SWOT



Rabat, 05 juin 2018



Étape 2: l'analyse des parties prenantes

- Une partie prenante est «tout individu, groupe, institution, société ayant une relation avec le projet:
 - des membres de l'équipe projet,
 - des responsables,
 - des bénéficiaires ou public-cible,
 - du commanditaire...
- veiller à lister les parties prenantes et à dégager leurs intérêts dans le projet, leurs attentes, leurs potentialités, leurs faiblesses et leur implication.
- Cette identification permettra d'intégrer les besoins de chacun, d'utiliser au mieux les compétences disponibles et d'assigner les responsabilités



Étape 3: l'analyse des problèmes

- L'étape d'analyse des problèmes, ou d'analyse de la situation, veille à répondre aux questions suivantes:
 - Quels sont les problèmes que doit résoudre le projet?
 - Quelles sont les causes qui sont à l'origine de ces problèmes?
 - Quelles sont les conséquences de ces problèmes?
 - Qui est concerné par ces problèmes?



Étape 3: l'analyse des problèmes

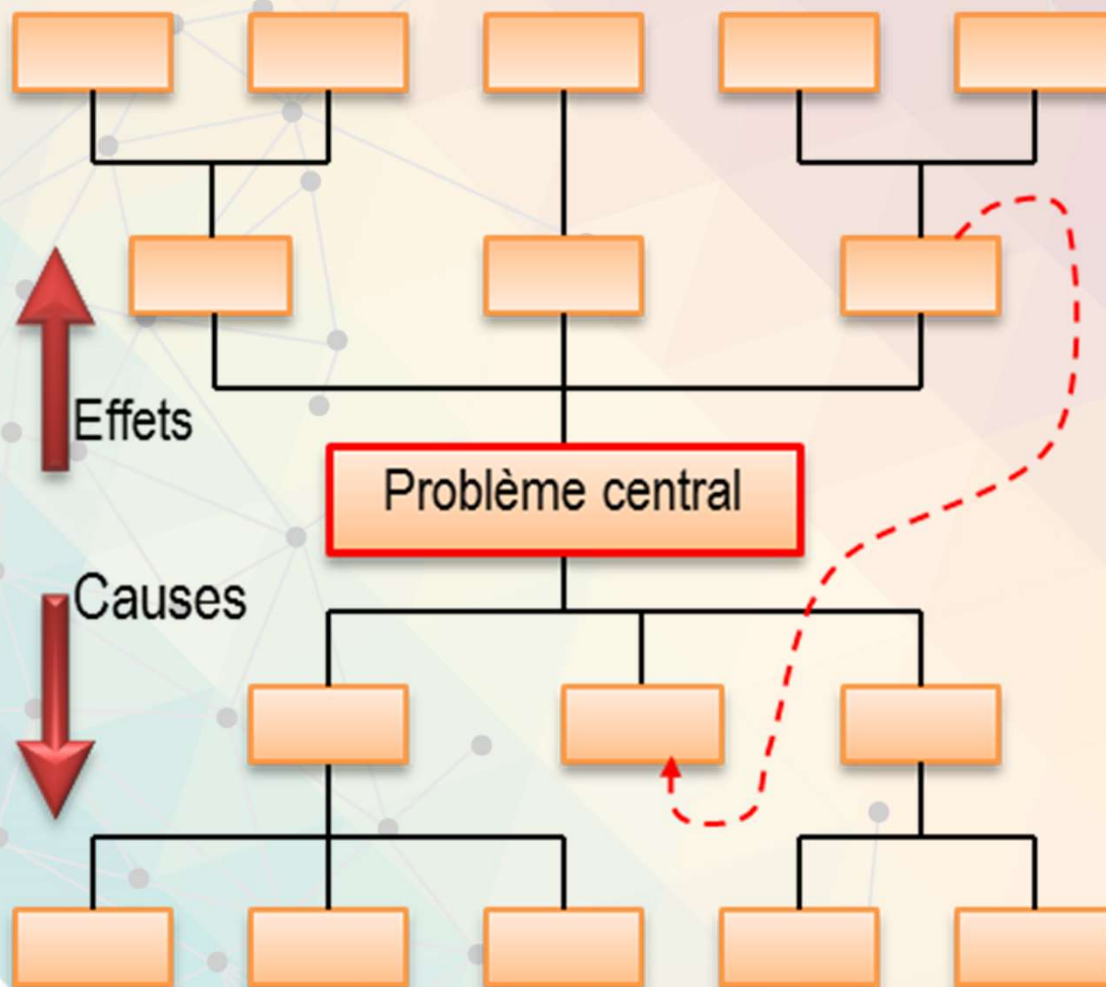
- Comment?
- Le gestionnaire réunit des représentants de chaque partie prenante lors d'ateliers de travail. Les problèmes majeurs sont répertoriés par les participants et inscrits sur des fiches qui sont affichées au tableau.
- Le groupe identifie ensuite les relations de causes à effets entre ces problèmes et élabore un arbre des problèmes



L'analyse du problème - l'arbre à problème

- Quels sont les effets principaux et secondaires du problème principal ?
- Quel est le problème principal traité ?
- Quelles sont les causes principales et secondaires du problème ?







Quel lien entre l'arbre à problèmes et mon projet ?

- Une fois les causes et les conséquences identifiées, il vous est possible de proposer des solutions pertinentes.
- L'arbre à problème vous permet surtout de définir la stratégie du projet à venir



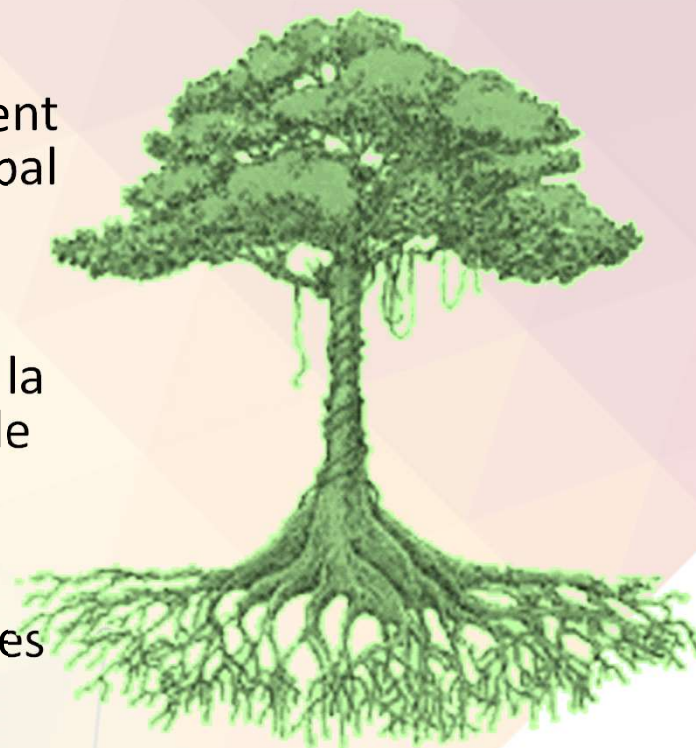
Étape 4: l'analyse des objectifs

- L'analyse des objectifs permet de décrire la situation future qui sera atteinte après la résolution des problèmes et d'identifier les objectifs envisageables de l'intervention.
- Une fois l'arbre terminé, on en construit un second , on remplace:
 - le problème par l'objectif,
 - les causes par les activités à mettre en place pour atteindre cet objectif,
 - les conséquences par les résultats attendus du projet.



La clarification des objectifs

- Combien d'objectifs secondaires doivent être atteints pour que l'objectif principal le soit ? **(résultats)**
- Quelle est la situation attendue après la résolution des problèmes ? Pourquoi le projet est-il important ? **(objectif)**
- Quels moyens utilisés pour résoudre les problèmes ? **(activités)**





Étape 5: l'analyse des stratégies; Comment ?

- Dans la plupart des arbres à objectifs, différentes stratégies peuvent être mises en évidence pour circonscrire l'intervention et dégager les priorités.
- Les stratégies sélectionnées seront menées conjointement et/ou devront être arbitrées en fonction des ressources disponibles.
- Les stratégies prioritaires seront identifiées sur la base d'une évaluation, notamment, de la pertinence, de la faisabilité et de la pérennité de chacune d'elle



ÉTAPE 6: La logique d'intervention

- Cette étape veille à répondre, sur la base de l'analyse des stratégies, aux questions suivantes:
 - Pourquoi le projet est-il si important? **Objectif global**
 - Quels sont les changements importants attendu pour le groupe-cible à l'issue du projet ? **Objectif spécifique**
 - Quels sont les services et produits que doit générer le projet pour atteindre l'objectif spécifique ? **Résultats**
 - Quelles sont toutes les actions à mettre en œuvre pour atteindre les résultats souhaités ? **Activités**
- *Ce questionnement permet d'articuler le projet en fonction des objectifs à atteindre*



ÉTAPE 6: La logique d'intervention

1. **OBJECTIF GLOBAL** – L'OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT

- L'objectif global représente l'objectif de niveau le plus élevé, la raison d'être du projet. Il précise les transformations apportées par le projet à long terme.

2. **OBJECTIF SPÉCIFIQUE** – L'OBJET DU PROJET

- L'objectif spécifique représente le cœur du projet, ce pourquoi les parties prenantes se mobilisent dans l'immédiat.
- l'objectif à atteindre à la fin du projet. Il concerne les bénéfices durables pour le groupe-cible.
- Ces objectifs doivent être spécifiques, mesurables, précis, réalistes et limités dans le temps.



ÉTAPE 6: La logique d'intervention

3. **RÉSULTATS ATTEINTS** – L'OUTPUT

- Les résultats atteints correspondent aux résultats réels qui découlent des activités réalisées dans le cadre du projet.
- L'ensemble des résultats obtenus doit permettre d'atteindre l'objectif spécifique.

4. **ACTIVITÉS** – LES ACTIONS À METTRE EN OEUVRE

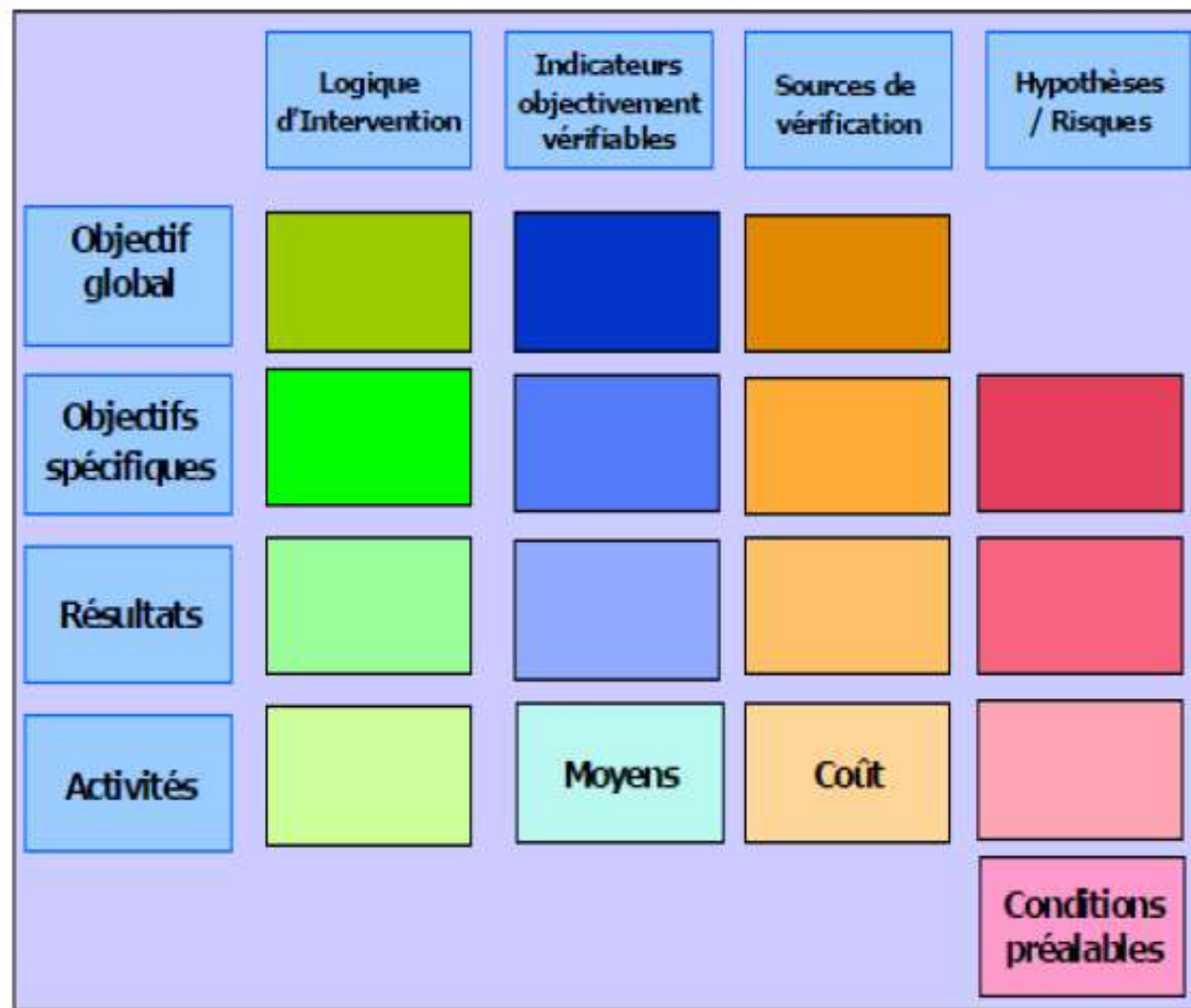
- Lorsque la structure des objectifs est clairement définie, un groupe d'experts établit l'ensemble des activités qui permettront d'aboutir à chacun de ces résultats et objectifs



جامعة محمد الخامس بالرباط
Université Mohammed V de Rabat

ÉTAPE 6: La logique d'intervention

- La synthèse des informations dans le cadre logique
- Le cadre logique = outil de planification et de communication
- Permet de disposer d'un support synthétique et précis



STRUCTURE DU CADRE LOGIQUE



ÉTAPE 7: La formulation des hypothèses

- La formulation des hypothèses et l'analyse des risques consiste à identifier, analyser, évaluer:
 - les différents facteurs qui échappent à l'influence directe du projet
 - Les facteurs susceptibles d'avoir un impact sur le projet et sur ses possibilités d'atteindre les objectifs annoncés.



ÉTAPE 8: La mesure de la réalisation des objectifs Indicateurs Objectivement vérifiables IOV

- L'atteinte de chaque objectif est déterminée de manière objective à l'aide d'**indicateurs** décrivant les objectifs en terme de qualité, de quantité, de lieu, de temps et de groupe-cible.
- Un indicateur est une description opérationnelle de l'atteinte de l'objectif.
- Si ses indicateurs sont vérifiés, cela prouve que l'objectif est atteint



ÉTAPE 9: Détermination des ressources et moyens

Pour atteindre les résultats escomptés, un projet nécessite:

- Des **Ressources mobilisables** (financières, humaines, infrastructures, etc.), Cohérentes avec les objectifs et le plan de travail
 - Nécessaires et suffisantes (ne gonflez pas les budgets),
 - Bien réparties entre les partenaires en fonction du projet (rôle et responsabilités
 - nécessaires (pour les voyages, l'équipement, l'infrastructure, l'organisation d'événement, la sous-traitance etc.)
- Les moyens requis et les coûts associés sont placés dans le cadre logique en regard des activités concernées.



Planification du projet

Planification

Arbre à solutions

- Les activités et les tâches essentielles
- Les interdépendances entre activités
- Le phasage et la durée des activités
- Les échéances et jalons
- Le chemin critique
- Les résultats attendus et livrables

Tableau de compétences

- Affecter les ressources aux activités
- Affecter les rôles et responsabilités aux partenaires

Rabat, 05 juin 2018



جامعة محمد الخامس بالرباط
Université Mohammed V de Rabat



Rédaction de la Proposition

Rabat, 05 juin 2018



Rédiger le projet

- Suivez scrupuleusement le template donné.
- Conformez-vous au template aussi bien pour **les formulaires administratifs et financiers** que pour **l'annexe technique** qui décrit le contenu de votre proposition.
- Le template est structuré pour correspondre **aux critères d'évaluation** afin d'assurer une structuration unique de toutes les propositions et ainsi de faciliter le travail des évaluateurs.
- Ne laissez **aucun champ vide** dans les formulaires administratifs.



Rédiger le projet

- Pour le chapitre **Implémentation**, décrivez votre plan de travail (le planning, la structure en work-packages, leurs interactions, les produits livrables et les milestones), la structure et les procédures de management du projet, le consortium.
- Décrivez les membres du consortium (entités légales, CV des personnes clefs, publications, projets précédemment réalisés si pertinents pour votre projet, les infrastructures qui seront utilisées), les tiers éventuels (sous-traitants notamment)...et mentionnez si votre projet soulève des questions d'éthique et de sécurité nécessitant une attention particulière.



Implémentation (mise en œuvre)

Les points à traiter:

- La démarche proposée : concepts, méthodes, outils, processus
- Le plan de travail (WP, qui fait quoi, avec qui) et sa projection dans le temps (phasage, échéances, Gant, interaction entre WPs et entre activités, cycle de développement, feedback-loop,
- Le management
- Le consortium
- Les ressources



جامعة محمد الخامس بالرباط
Université Mohammed V de Rabat



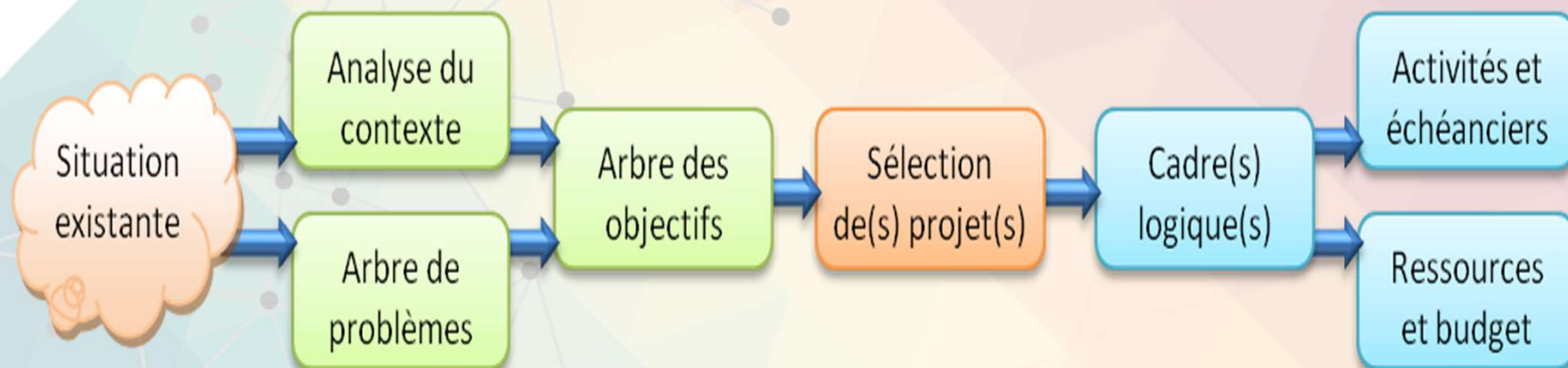
Soumission de la Proposition

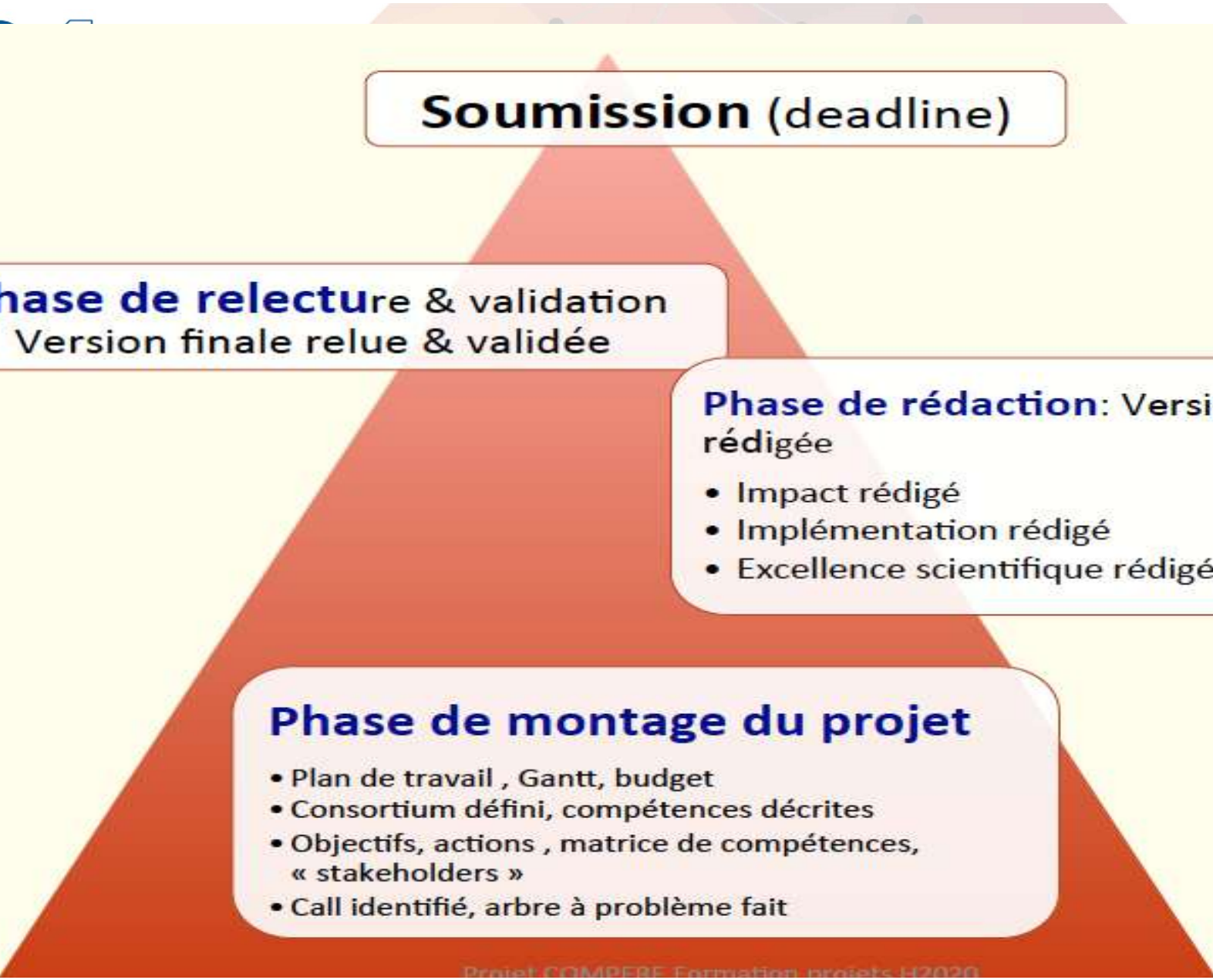
Rabat, 05 juin 2018



Les idées à se rappeler

- Anticiper, prendre son temps et savoir le gérer
- Avoir une idée d'un noyau de partenaires, prévoir de les rencontrer
- Sélectionner ses partenaires en fonction de leur expérience/compétence
- Ne pas participer à tous les projets
- S'entourer, se faire aider, ne pas rester isolé (collaborateurs, services support, etc.)
- Nécessité pour le chercheur d'informer/consulter sa hiérarchie





Soumission (deadline)

Phase de relecture & validation
Version finale relue & validée

Phase de rédaction: Version provisoire rédigée

- Impact rédigé
- Implémentation rédigé
- Excellence scientifique rédigée

Phase de montage du projet

- Plan de travail , Gantt, budget
- Consortium défini, compétences décrites
- Objectifs, actions , matrice de compétences, « stakeholders »
- Call identifié, arbre à problème fait



جامعة محمد الخامس بالرباط
Université Mohammed V de Rabat



MERCI POUR VOTRE ATTENTION

rajaa.cherkaoui@um5.ac.ma

Rabat, 05 juin 2018